

Att växa som människa och ledare: En fallstudie av arbetsrelaterad posttraumatisk utveckling

Lasse Lychnell

Lasse Lychnell, affilierad forskare (PhD), Institutionen för företagande och ledning,
Handelshögskolan i Stockholm. E-post: lasse.lychnell@hhs.se

Även om en personlig kris aldrig är positiv i sig så indikerar en lång rad studier att vissa individer i efterhand kan uppleva en påtaglig positiv förändring som kallas posttraumatisk utveckling. Detta omfattar även arbetsrelaterade effekter, som till exempel ökad meningsfullhet och prosocialt ledarskap. Den här artikeln syftar till att skapa en djupare förståelse för hur dessa effekter uppstår och redogör för en djupgående fallstudie av en chefs personliga och professionella utveckling över tio år efter en existentiell kris. Artikeln ser arbetsrelaterad posttraumatisk utveckling som en iterativ process med fokus på djupgående förändringar i sättet att skapa mening. Implikationer för ledarutveckling diskuteras liksom förslag till framtida forskning.

Although a personal crisis is never positive in itself, a long series of studies indicates that some individuals may subsequently experience a significant positive psychological change called post-traumatic growth. This also includes work-related effects, such as increased meaningfulness and prosocial leadership. This paper aims to create a deeper understanding of how these effects evolve by accounting for an in-depth case study of a manager's personal and professional development over ten years following trauma. The paper examines work-related posttraumatic growth as an iterative process centered on qualitative shifts in sensemaking. The paper concludes by discussing implications for leadership development and suggestions for future research.

Inledning

Ett konsultföretag lät hela ledningsgruppen gå en kurs i mindfulness och emotionell intelligens. Uppföljningen visade att de som upplevt de allra största förändringarna var de som hade gått igenom en personlig kris i nära anslutning till kursen (Lychnell, 2020). Även om en kris aldrig är positiv i sig, pekar en lång rad studier på att vissa individer i efterhand kan uppleva en påtaglig positiv förändring som kallas *posttraumatisk utveckling* (PTU) (Henson et al., 2021; Maitlis, 2020; Mark et al., 2018; Tedeschi & Calhoun, 1996, 2004). Trots att PTU i dag är ett väletablerat fenomen inom psykologin finns det dock relativt lite forskning om hur sådana utvecklingsupplevelser integreras i arbetsvardagen (Maitlis, 2012).

I den här artikeln redogör jag för aktuell forskning om arbetsrelaterad posttraumatisk utveckling (APTU) och lyfter fram att ledare som går igenom den typen av processer kan utveckla förmågor som ofta ses som betydelsefulla i dagens ledarskap, till exempel självkännetdom (Andersen, 2019), mindfulness (Goleman, 2013), tillit (Frei & Morriss, 2020), perspektivtagande (Gerpott et al., 2019), meningsskapande (Pye, 2005), emotionell intelligens (Goleman & Boyatzis, 2017) samt uthållighet och en öppenhet för lärande (Hochanadel & Finamore, 2015). Att studera PTG för dock med sig många metodologiska utmaningar (Jayawickreme et al., 2021) och litteraturöversikten indikerar att befintliga studier ofta har ett kort tidsperspektiv och slutar när utveckling har uppmätts. Det finns en kunskapslucka som handlar om vad som händer på lång sikt när dessa nyutvecklade förmågor omsätts i handling på jobbet. Syftet med den här artikeln är att belysa den processen genom att redogöra för och analysera en djupgående fallstudie som löper över tio år.

Posttraumatisk utveckling

Negativa livsförändrande händelser – till exempel en nära anhörigs bortgång, allvarlig sjukdom, olyckor, skilsmässa och uppsägningar – kan rubba en individs hela föreställningsvärld och på så vis kasta in denne i en existentiell kris (O'Connor & Wolfe, 1991; Tedeschi & Calhoun, 2004; Weick, 1985, 1993). PTU brukar definieras som "*the positive psychological change experienced as a result of the struggle with highly challenging life circumstances*" (Tedeschi & Calhoun, 2004, p. 1). PTU är dock inte en direkt följd av den utlösande händelsen, utan en konsekvens av sättet på vilket individen bemöter den (Henson et al., 2021). Vi kan därför tänka på PTU som både resultat och process.

PTU som resultat

Tedeschi and Calhoun (1996) påvisade att PTU framträder inom fem områden: förbättrade relationer, nya möjligheter i livet, en ökad uppskattning för livet, en

känsla av personlig styrka och existentiell utveckling. För den som går igenom en kris finns det dock inga garantier för utveckling; för vissa leder processen tillbaka till utgångsläget medan andra upplever en försämring (O'Grady & Orton, 2016; Sedláková & Řiháček, 2019; Vogel & Bolino, 2020). En omfattande litteraturstudie belyser faktorer som bidrar till PTU: att dela negativa känslor, kognitiv bearbetning, positiva copingstrategier, personlighetsdrag, upplevelsen av flera trauman, att den utlösande händelsen är central för individen samt att individen agerar på utvecklingsupplevelserna (Henson et al., 2021).

PTU som process

Sett som en process inleds ofta händelseförloppet av en utlösande händelse som individen har svårt att hantera inom den givna föreställningsvärlden. Händelsen startar därför en process av känslomässig reglering, improvisation och meningsskapande, där individen över tid bygger upp sin föreställningsvärld på nytt (Maitlis, 2020; O'Grady & Orton, 2016). Det som kännetecknar PTU är att individen rekonstruerar sin föreställningsvärld på ett sätt som inkluderar även de händelser som tidigare raserade den. På så vis får individen bättre möjligheter att hantera liknande händelser i framtiden (O'Grady & Orton, 2016). Ett exempel är när den oövervinnlige ledaren på grund av utbrändhet blir beroende av andra för att klara vardagen och därmed får syn på den egna sårbarheten. När de vedertagna strategierna inte längre räcker till för att skapa mening behöver chefen gå utanför ramarna och acceptera en annan verklighet för att få världen att bli begriplig (Coopey et al., 1997). I vissa fall kan detta även leda till kvalitativa skiften i den "inre plats" från vilken individen upplever och utvärderar livshändelser (Chandler et al., 1992). Exempel på det är en chef som inser sig vara styrd av sociala normer och i stället vill leva utifrån värderingar som upplevs som mer egna (Kegan & Lahey, 2009) eller en ledare som skiftar från ett egocentriskt perspektiv till ett eko-centriskt (Scharmer & Kaufer, 2013), där planetens välbefinnande sätts framför mål som till exempel karriär, status och pengar.

Arbetsrelaterad posttraumatisk utveckling

Forskningen inom APTU har främst fokuserat på yrkesgrupper där exponering för trauma är en del av jobbet, som till exempel militärer (Mark et al., 2018), och arbeten där personal som terapeuter och socialarbetare arbetar med andras trauman (Cohen & Collens, 2013). Ett fåtal studier på mer "vanliga" arbeten behandlar bland annat arbetsplatsolyckor (García et al., 2023), kränkande ledarskap (Vogel & Bolino, 2020) och uppsägningar (Kira & Klehe, 2016).

Individer som upplever PTU tenderar att omprioritera sin tid, göra betydande karriärskiften, visa stöd och omsorg på arbetsplatsen, positivt påverka andra, visa

ett mer etiskt ledarskap, bli mer effektiva som ledare och uppleva en ökad meningsfullhet både på jobbet och i sina privatliv, inklusive en bättre balans mellan arbete och familj (Martinko et al., 2018; Tedeschi & Calhoun, 2004; Vogel & Bolino, 2020; Zikic & Richardson, 2007). Dessa fynd tydliggör att ledare kan utveckla viktiga ledarförmågor som en konsekvens av APTU. Kvalitativa studier visar också att APTU även kan omfatta en ny självförståelse samt ett starkare, mer autentiskt och oberoende ”jag” (Kira & Klehe, 2016; Vogel & Bolino, 2020).

Sammanfattning

Studier inom PTU visar att vissa människor som går igenom negativa livsskiftande händelser i efterhand kan uppleva en positiv förändring, som bland annat inbegriper utvecklingen av förmågor som anses centrala i dagens ledarskap. Vi vet dock väldigt lite om hur dessa utvecklingsupplevelser integreras i arbetet. Hur yttrar sig förbättrade relationer och den ökade uppskattningen för livet i arbetsvardagen? Vad gör känslan av personlig styrka med en ledare och hur tar sig den andliga utvecklingen uttryck på jobbet? På vilket sätt hanteras balansen mellan arbete och familj annorlunda? Nedan redogör jag för en longitudinell fallstudie som beskriver ett förlopp av PTU över tio år med fokus på de skiften i meningskapande som uppstår när utvecklingsupplevelser omsätts i handling. Men först kommer en kort redogörelse för hur materialet har samlats in och analyserats.

Metod

Det empiriska materialet är hämtat från en större aktionsforskningsstudie av hur ledare integrerar insikter från inre utveckling med sitt yrkesliv, som samlats in i årslånga grupprocesser åren 2013–2018 (Lychnell, 2017; Lychnell & Mårtensson, 2017). En av deltagarna – Adam – valdes ut för att hans process stämmer väl överens med definitionen av PTU samt för att det insamlade materialet detaljrikt redogör för hur han omsatte sina utvecklingsupplevelser i handling. Fallbeskrivningen har en fenomenologisk och idiografisk karaktär och fokuserar på en enskild individs upplevelse (Eatough & Smith, 2008; Smith & Shinebourne, 2008) av hur förloppet utvecklar sig under åren 2012–2022 (Van de Ven, 2007). Materialet består av 202 A4 sidor totalt: 157 sidor anteckningar från 11 heldagsträffar i en grupprocess (2015–2016), 18 sidor med Adams egna reflektioner från samma process samt 27 sidor från kompletterande uppföljningar vid fyra olika tillfällen (2020–2022). Namn på personer och företag är samtliga pseudonymer. Forskningsdesignen syftar till att skapa en djupare förståelse för ett specifikt fall i dess kontext och är inte avsedd för generalisering till andra populationer (Yin, 2009).

Materialet har analyserats utifrån en meningsskapandelins med avseende på

existentiella kriser (Weick, 1993, 1995) och fallbeskrivningen är baserad på en tidigare analys (Lychnell & Arman, 2022) utifrån O'Gradys och Ortsons (2016) analytiska processkategorier: föregripande förlopp, utlösande händelser, meningsförlust, improvisation, vändpunkter, återskapande av mening samt förnyelse. Fallbeskrivningen är strukturerad utifrån analysen som visade att APTU kan förstås som en kontinuerlig process i flera iterationer där det blir möjligt för individen att titta på tidigare erfarenheter från nya "inre platser" (Kegan, 1982).

Fallstudie

Första iterationen: "I dag delar jag in mitt liv i två delar"

Under 2012 förändrades den framgångsrike chefen Adams liv radikalt. Hans mor gick bort efter en kort tids sjukdom, hans fru tog ut skilsmässa för att han arbetade för mycket och drivkraften på jobbet försvann när det familjära och entreprenörsdrivna it-företaget Alpha Digital såldes och målet därmed uppnåddes. Dessa utlösande händelser rubbade Adams föreställningsvärld i grunden och kastade in honom i en existentiell kris. När han åtta år senare blickar tillbaka konstaterar han: "Då hade jag ingen aning om vad jag höll på med. Jag var verkligen utanför komfortzonen /.../ I princip allt i livet har utmanats på ett sätt som jag tidigare inte trott var möjligt. I dag delar jag in mitt liv i två delar: före 2012 och efter 2012."

Åren 2012–2015 var en intensiv period i Adams liv, präglad av krishantering, emotionell reglering och sökande efter mening, som bland annat tog honom till kontemplativa praktiker som terapi, sorgebearbetning och meditation. Det blev en period av såväl läkning som lärande när hans föreställningsvärld började rekonstrueras med delvis nya byggstenar. Terapin fick Adam att inse att hans sätt att nå framgång till viss del var en konsekvens av hans sätt att söka uppskattning från fadersfigurer. Meditationen lärde honom att känna och hårbärgera även svåra känslor utan att fly från dem. I stället för att döma sig själv fick han träna på att känna empati och självmedkänsla. Han insåg att han tidigare hade tillgodosett sitt behov av framgång, bekräftelse och ekonomisk trygghet på bekostnad av sin längtan efter autonomi, harmoni och kärlek.

Processen ledde så småningom fram till ett livsläge där han kunde titta på det som hänt från lite avstånd och se skeendena i ett nytt ljus. "Alla dessa förändringar har, på olika sätt, fört med sig stora möjligheter för mig att växa som människa, som förälder, partner, vän och även professionellt." Även om Adams utveckling är en kontinuerlig process kan det här förstås som en temporär stabilitet med ett tydligt kvalitativt skifte. Krisen hade givit Adam tillfälle att utveckla sin föreställningsvärld på ett sätt som bland annat inbegrep ökad självkänedom, empati för både sig själv och andra samt en vilja att ta ansvar för sitt liv.

Så långt ligger den här kvalitativa studiens resultat väl i linje med de utvecklingsupplevelser som identifierats i tidigare tvärsnittsstudier. Men den här studiens longitudinella design bjuder oss in till att fortsätta följa Adams resa. Vad hände egentligen sedan? Hur integrerade Adam dessa utvecklingsupplevelser med sitt yrkesliv? Levde Adam vidare i lycka och välmående?

Andra iterationen: ”Jag behöver skapa ett nytt kapitel i mitt yrkesliv”

Under perioden av krishantering och sökande hade Adam bara varit måttligt engagerad i sitt arbete men kunde ändå leverera som förväntat tack vare sin erfarenhet och de nätverk han byggt upp. Men det var inte bara Adam som hade förändrats. År 2015 hade bolaget på nytt sålts vidare och tillhörde nu den globala koncernen Gamma Group med 600 000 anställda, där Adam blev kommunikationsdirektör för en del av bolaget. I takt med att han började må bättre började han känna en stark längtan efter en utmaning som låg mer i linje med det ”nya jag” som höll på att växa fram efter krisen. Han såg dock inte den möjligheten inom Gamma Group och förklarar: ”[Här] handlar det om att leverera 6 % vinst till koncernen. Vad kan jag göra för att minska lidandet i världen? Kan jag använda mina erfarenheter? Ett högre syfte?” Adam hade genomgått en stor förändring och det var som att den gamla kostymen blivit för liten. ”Jag behöver göra en större förändring i min professionella sfär än jag från början trodde. Jag behöver skapa ett nytt kapitel i mitt yrkesliv”, konstaterade Adam. Hans tidigare recept att bekräfta sig själv genom att överträffa andras förväntningar var inte längre tillräckligt och en längtan efter att leva de värderingar som aktualiserats under hans inre resa förde honom in på ett nytt spår.

Stärkt av sina utvecklingsupplevelser startade Adam ett eget företag, genom vilket han bland annat arbetade med att ta fram nya koncept för välbefinnande i näringslivet. Samtidigt försökte han värna om den egna hälsan och inte gå ”all in”. Livet som egen gav frihet, men var inte lika tryggt och när han efter en tid blev erbjuden en anställning på det prestigefulla utbildningsföretaget Epsilon Education tackade han ja.

Sammanfattningsvis så upplevde Adam en professionell kris efter den existentiella när han inte längre kunde hitta en mening i sitt dåvarande arbete och började söka nya karriärvägar. Iakttagelsen ligger i linje med tidigare studier som pekar på att människor med APTU tenderar att omprioritera sin tid, göra betydande karriärskiften, visa ett mer etiskt ledarskap och värdera balansen mellan arbete och familj. Men vad hände när Adam tog ansvar för detta och omsatte insikterna i handling?

Tredje iterationen: "Jag var inte mig själv"

Adam tog sig an den nya utmaningen på Epsilon Education med stor entusiasm. Under tiden i Alpha Digital hade hans mentorer varit entreprenörer som byggt bolag och nu var det hans tur. Efter bara några månader blev dock kulturkrocken mellan det entreprenörsdrivna it-bolaget och den betydligt långsammare och mer byråkratiska världen på Epsilon tydlig. "Jag var inte mig själv. Jag förlorade självförtroende och gick från "Nu kör vi!" till att må riktigt dåligt på bara ett par månader". Ett år senare var Adam nära att gå in i väggen, men kunde tack vare sina verktyg och erfarenheter från den tidigare krisen skifta perspektiv och se på sig själv utifrån. "Det här går inte! Jag kan inte köra över mig själv för att bevisa något /.../ Entreprenörer är mina idoler. De har något jag inte har. Jag trodde det, men jag har inte det. Jag fick möjligheten att prova och nu vet jag vad det är ..."

När aspekter av den föreställningsvärld som Adam hade byggt upp efter den existentiella krisen mötte motstånd i form av en möjlig fysisk kollaps kan vi se det som en utlösande händelse som skulle ha kunnat kasta Adam in i en ny kris.

Tack vare de verktyg och erfarenheter han skaffat sig från den förra krisen var han nu bättre rustad att både säga "stopp" och att överge den emotionellt laddade idén om vem hans framtida professionella "jag" skulle vara. Ungefär samtidigt fick Adam ett oväntat erbjudande om att komma tillbaka till Gamma Group som kommunikationsdirektör för en av enheterna med möjlighet att även fokusera på innovation. Om han under åren efter krisen hade fokuserat på värden som autonomi och självförverkligande, så hade trygghet och stabilitet åter fått en mer framträdande roll efter upplevelsen på Epsilon Education. Det nya jobbet såg ut att kunna genom honom både och.

Fjärde iterationen: "Värdet är en konsekvens av att ge"

Då jag hörde av mig till Adam 2020 för en uppföljande intervju satt han återigen i samma rum som innan han lämnade Gamma Group 2016. Men något i hans inställning hade förändrats. När Adam jobbade på Alpha Digital före krisen var han en högpresterande person som fick sin professionella identitet bekräftad genom att göra ägarna nöjda. Efter krisen blev värderingar som självbestämmande, frihet och balans mer framträdande och han kände sig redo att sätta sig själv i förarsätet. Men inte till vilket pris som helst. Att göra gott för världen och bidra med sina erfarenheter blev mål han ville uppnå. När jag träffade honom år 2020 var det en annan, mer ödmjuk person som framträdde. "Allt jag gör, det gör jag med syftet att göra det bättre för andra. Men det är för att jag vill det, inte för att någon annan sagt det. Det är en enorm skillnad. Värdet är en konsekvens av att ge", sa Adam. Han hade fått en längtan efter att bidra och göra gott för att det kändes bra inombords, inte för att bevisa något.

Ganska snart ställdes dock Adam inför ytterligare en stor utmaning när Covid-19 bröt ut i Sverige i mars 2020. Den här gången var det dock som att han hade en helt annan beredskap. ”Jag har tränat på att vara i kris. Tack vare mina verktyg har jag kunnat reagera mycket snabbare och lugnare än många, många andra jag träffat ... Det har hjälpt mig och några andra runt mig också. Medan några fastande i rapporteringen ledde jag ett initiativ för att koordinera toppcheferna i regionen”, säger Adam.

I samband med Covid-19 gick också Adams hjärteprojekt – det nya innovationscentret – i stå, men han upplevde att han hanterade det på ett annat sätt än han skulle gjort tidigare. Han berättade att ”Det gamla jaget hade varit otroligt frustrerat över att det går så långsamt. Jag hade världens plan att vi skulle jobba med det här hela våren, sen kom det andra saker. Jag kan vila i att saker tar tid och det är helt okej. Jag kan njuta av att det tar tid. Jag behöver inte slå knut på mig själv. Ändå fortsätter rörelsen och varje vecka händer det någonting: några nya människor, jag pratar och skapar en förståelse för innovation. Det här kan jag hålla på med hela livet. Jag fick jobba med annat. Helt okej. Alltså verkligen”.

Det var som att Adam genom sina erfarenheter hade utvecklat en förkroppsligad acceptans för att verkligheten inte går att kontrollera. Han hade också fått en ökad förmåga att se situationer ur olika perspektiv och en stark inre motivation att målmedvetet jobba med det han faktiskt kan påverka. På så vis blir acceptans inte en passiv hållning för Adam utan en språngbräda för förändring som är djupt förankrad i honom själv.

Epilog: ”Det är ofattbart”

Två år efter pandemins utbrott stod det nya innovationscentret klart. Parallellt har Adams yrkesroll med tiden förändrats så att han arbetar ungefär lika mycket med att integrera innovation och hållbarhet i bolagets kärnverksamhet som med rollen som kommunikationsdirektör. När han tittar tillbaka på processen konstaterar han att han inte hade kunnat åstadkomma detta under sin tidigare anställning på Gamma. ”Jag har behövt massa hjälp ... Inga av de här kände jag 2015. Det är personer som jag träffade på vägen när jag var egen och när jag hamnade på Epsilon. Vi har jobbat tillsammans för att förverkliga det här.” Citatet indikerar en temporär stabilitet i utvecklingen med ett tydligt kvalitativt skifte. Om Adam tidigare hade ett behov av att separera sig själv från sin omgivning för att låta ett nytt ”jag” få konturer så kan han nu se detta nya ”jag” som en del av en större helhet där han själv bara är en del.

När Adam tittar tillbaka på sin resa uttrycker han tacksamhet för sitt mod och sin nyfikenhet. Han visar också acceptans och empati med sig själv för val som han kanske hade gjort annorlunda idag. ”Jag sa upp mig, startade eget och kastade mig ut från företaget på vinst och förlust. Hur svårt kan det vara? Det

var svårt! Då var det lite så ... Oj, vad har jag gjort?”

När Adam reflekterar över vad den här resan egentligen har handlat om lyfter han fram att han nu känner sig som en mer hel människa och empatisk människa som också kan känna empati med sig själv. ”Förstå var jag kommer ifrån och varför vissa saker blev som de blev. Från att peka finger – det är ditt fel, du är dum – till att vara en ansvarig person. Det kan gå åt pipan och det kan vara okej”, säger han. Genom att gå igenom utmaningarna och våga möta sin egen smärta har Adam fått en annan möjlighet att förstå andra. Han reflekterar en stund och fortsätter: ”Jag har jobbat med människor och kommunikation. Och jag kan inte ens förstå hur jag kunde jobba med de här frågorna innan kriserna. Det är ofattbart! En kommunikationsdirektör utan empati. Ganska självcentrerat. Det handlade om mig och min karriär.”

Diskussion

APTU som en iterativ process

Tidigare forskning på området har framför allt sett APTU som en linjär process och har använt tvärsnittsstudier för att identifiera olika typer av utvecklingsupplevelser (e.g., Diedericks, 2014; Reid et al., 2022) och bidragande faktorer (e.g., Henson et al., 2021; O’Donovan & Burke, 2022). Men utvecklingsupplevelser som inte omsätts i handling tenderar att bli kortlivade (Hobfoll et al., 2007) och det tycks krävas många år av kontinuerligt ”manglande” innan dessa blir en naturlig del av vårt förhållningssätt på arbetsplatsen.

Genom att se PTU som en kontinuerlig process i flera iterationer visar den här studien att utvecklingen fortsätter när förmågor förvärvade under krisen – till exempel självkännet, mindfulness, tillit, perspektivtagande, meningsskapande, emotionell intelligens samt uthållighet och en öppenhet för lärande – integreras med yrkeslivet. När nya och spirande föreställningsvärldar utsätts för ”erfarenhetens avgörande test” (Athens, 1995) kan individen kastas in i nya iterationer av kris och utveckling. Det öppnar i sin tur upp för möjligheten att se på tidigare erfarenheter med nya ögon och insikten att det jag idag är så säker på kan komma att omprövas imorgon.

Kvalitativa skiften i meningskapande

Även om fallstudien stödjer tidigare resultat rörande till exempel prioriteringar, karriärskiften och ledarförmågor (Martinko et al., 2018; Tedeschi & Calhoun, 2004; Vogel & Bolino, 2020; Zikic & Richardson, 2007) så fokuserar den här artikeln framför allt på de kvalitativa skiften som skett i Adams meningskapande. Dessa skiften handlar inte om att Adam gör ”bättre” prioriteringar eller agerar ”mer etiskt”. Det rör sig snarare om ett skifte i den ”inre plats” där priori-

teringarna och handlingarna får sin mening (Scharmer, 2008). Den förändring som Adam ger uttryck för ligger i linje med argumentet att ledare behöver uppleva sig själva som en del av en sammanhängande helhet om de ska kunna leda för en hållbar värld (Kassel et al., 2018; Scharmer, 2009; Wamsler et al., 2021).

Perspektivet på APTU som en iterativ process indikerar att djupgående kvalitativa skiften tar lång tid och att kriser – större som mindre – som uppstår när ens föreställningsvärld utmanas kan facilitera den utvecklingen. Även om en sådan kris aldrig är positiv i sig kan den öppna dörrar som tidigare var stängda och på så vis kasta nytt ljus över tidigare erfarenheter.

Implikationer för ledarutveckling

Fallet ger konkreta exempel på hur erfarenheter gjorda under en personlig kris kan vara användbara även i yrkeslivet. Ledarutveckling är ett svårt område och traditionella program kritiserar ofta för att fokusera på kognitiva och mätbara faktorer (Alvesson & Spicer, 2016; Pfeffer, 2015). Romanowska et al. (2011) visar att ledare som gick ett konstbaserat program – där deltagarna fick se teaterföreläsningar om universella mänskliga situationer och moraliska avvägningar samt reflektera individuellt och i grupp – fick bättre resultat än en kontrollgrupp som gick ett traditionellt ledarprogram. Författarna menar att det konstbaserade programmet ökade ledarnas öppenhet inför komplexa och svåra situationer och ökade deras benägenhet att intervensera och fatta beslut i känsliga situationer på arbetsplatsen. Den aktuella fallstudien går att förstå utifrån samma logik. Genom att gå igenom utmanande situationer i livet har Adam fått erfarenheter som har gjort det möjligt för honom att se och höra de människor han arbetar med på ett helt nytt sätt. Det väcker frågan om en möjlig väg till djupgående ledarutveckling kan vara att stödja ledare inte bara under en kris, utan även i de följande iterationerna när arbetslivet erbjuder möjligheter att växa som ledare. Det finns också skäl att tro att dessa individer kan vara särskilt betydelsefulla deltagare i ledarutbildningar eftersom de – inför andra deltagare – utgör levande exempel på inre utveckling.

Behöver man då gå igenom en kris för att utvecklas på djupet? Förmodligen inte. Ledare kan ta stora kvalitativa kliv utan att gå igenom någon tydlig kris. Vad som dock tycks nödvändigt är en stor portion öppenhet och en stark motivation att utvecklas. Och för en del kanske något slags kris behövs innan man är villig att ifrågasätta sig själv och förändra djupt liggande mönster.

*There is a crack, a crack in everything,
That's how the light gets in.
– Leonard Cohen –*

Avslutning och förslag till fortsatt forskning

Den här artikeln ger en introduktion till arbetsrelaterad posttraumatisk utveckling och rapporterar från en fallstudie som beskriver processen i vilken en chef upplever utveckling efter att ha tagit sig igenom negativa livsskiftande händelser och sedan integrerat dessa upplevelser med sitt yrkesliv. Integrationen fyller en viktig funktion genom att ge möjlighet att omsätta utvecklingsupplevelser i handling och därmed konsolidera den arbetsrelaterade förändring som startat. Studien belyser ett ämne som hittills är relativt utforskat. Det behövs fortsatt kvalitativ forskning som inkluderar fler personer för att på djupet förstå hur processen kan följa även andra utvecklingslinjer och hur olika typer av praktiker kan främja läkning och integration (Jayawickreme et al., 2021). För att få en mer heltäckande förståelse för fenomenet och en bättre grund för beslut behöver vi även gå bortom de berörda personernas subjektiva upplevelser och inkludera ytterligare perspektiv, som till exempel kvantitativa mått på både utvecklings- och verksamhetseffekter som inkluderar kontrollgrupper samt APTU på grupp och organisationsnivå (Orton & O'Grady, 2016).

Referenser

- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). The stupidity paradox: the power and pitfalls of functional stupidity at work. Profile Books.
- Andersen, E. (2019). Learning to Learn. *Harvard business review* (Special Issue Winter), 14-18.
- Athens, L. H. (1995). Dramatic Self Change. *The Sociological Quarterly*, 36(3), 571-586. <http://www.jstor.org.ez.hhs.se/stable/4120781>
- Chandler, C. K., Holden, J. M., & Kolander, C. A. (1992). Counseling for spiritual wellness: Theory and practice. *Journal of Counseling & Development*, 71(2), 168-175. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1992.tb02193.x>
- Cohen, K., & Collens, P. (2013). The Impact of Trauma Work on Trauma Workers: A Metasynthesis on Vicarious Trauma and Vicarious Posttraumatic Growth. *Psychological trauma*, 5(6), 570-580. <https://doi.org/10.1037/a0030388>
- Coopey, J., Keegan, O., & Emler, N. (1997). Managers' Innovations as 'Sense-making'. *British Journal of Management*, 8(4), 301-315. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00067>
- Diedericks, J. C. (2014). The effects of motor vehicle accidents on careers and the work performance of victims. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-e10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1078>
- Eatough, V., & Smith, J. A. (2008). Interpretative phenomenological analysis. In C. Willig & W. S. Rogers (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research in psychology* (Vol. 179, pp. 193-211). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848607927.n11>
- Frei, F., & Morriss, A. (2020). Begin with trust. *Harvard business review*, 98(3), 112-121.

- García, F. E., Cova, F., Vázquez, C., & Páez, D. (2023). Posttraumatic growth in people affected by an occupational accident: A longitudinal multilevel model of change. *Applied psychology : health and well-being*, 15(1), 409-424. <https://doi.org/10.1111/aphw.12386>
- Gerpott, F. H., Fasbender, U., & Burmeister, A. (2019). Respectful leadership and followers' knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Human Relations*, 73(6), 789-810. <https://doi.org/10.1177/0018726719844813>
- Goleman, D. (2013). The Focused Leader. *Harvard business review*, 91(12), 51-60.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. *Harvard Business Reivew*, 84(2), 1-5.
- Henson, C., Truchot, D., & Canevello, A. (2021). What promotes post traumatic growth? A systematic review. *European Journal of Trauma & Dissociation*, 5(4), 100195. <https://doi.org/10.1016/j.ejtd.2020.100195>
- Hobfoll, S. E., Hall, B. J., Canetti-Nisim, D., Galea, S., Johnson, R. J., & Palmieri, P. A. (2007). Refining our Understanding of Traumatic Growth in the Face of Terrorism: Moving from Meaning Cognitions to Doing what is Meaningful. *Applied Psychology*, 56(3), 345-366. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00292.x>
- Hochanadel, A., & Finamore, D. (2015). Fixed and growth mindset in education and how grit helps students persist in the face of adversity. *Journal of International Education Research (JIER)*, 11(1), 47-50. <https://doi.org/10.19030/jier.v11i1.9099>
- Jayawickreme, E., Infurna, F. J., Alajak, K., Blackie, L. E. R., Chopik, W. J., Chung, J. M., Dorfman, A., Fleeson, W., Forgeard, M. J. C., Frazier, P., Furr, R. M., Grossmann, I., Heller, A. S., Lacculle, O. M., Lucas, R. E., Luhmann, M., Luong, G., Meijer, L., McLean, K. C., . . . personality development, A. t. a. (2021). Post-traumatic growth as positive personality change: Challenges, opportunities, and recommendations. *Journal of personality*, 89(1), 145-165. <https://doi.org/10.1111/jopy.12591>
- Kassel, K., Rimanoczy, I., & Mitchell, S. F. (2018). A sustainability mindset model for management education. In K. Kassel & I. Rimanoczy (Eds.), *Developing a Sustainability Mindset in Management Education* (pp. 3-37). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351063340-1>
- Kegan, R. (1982). *The evolving self – problem and process in human development*. Harvard University Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: how to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Kira, M., & Klehe, U.-C. (2016). Self-definition threats and potential for growth among mature-aged job-loss victims. *Human Resource Management Review*, 26(3), 242-259. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.001>
- Lychnell, L. (2017). When work becomes meditation: how managers use work as a tool for personal growth. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 255-275 <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1307782>
- Lychnell, L. (2020). Mindfulness-based interventions in context: A case study of managers' experiences and the role of the organizational environment. In S. Dhiman (Ed.), *The Routledge Companion of Mindfulness at Work*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429244667-24>
- Lychnell, L., & Arman, R. (2022). *On becoming a spiritual manager. A Cosmology Episodes Approach to Spiritual Integration at Work* Paper presented at the 82nd Academy of Management Meeting 5-9 August, 2022, Seattle, WA, USA.

- Lychnell, L., & Mårtensson, P. (2017). Straight from the Heart: A Clinical Group Intervention to Research Management Spirituality. *Management Research Review*, 40(8), 870-889. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0128>
- Maitlis, S. (2012). Posttraumatic growth. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Maitlis, S. (2020). Posttraumatic growth at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 395-419. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044932>
- Mark, K. M., Stevelink, S. A. M., Choi, J., & Fear, N. T. (2018). Post-traumatic growth in the military: a systematic review. *Occupational and environmental medicine*, 75(12), 904-915. <https://doi.org/10.1136/oemed-2018-105166>
- Martinko, M. J., Mackey, J. D., Moss, S. E., Harvey, P., McAllister, C. P., & Brees, J. R. (2018). An Exploration of the Role of Subordinate Affect in Leader Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 738-752. <https://doi.org/10.1037/apl0000302>
- O'Connor, D., & Wolfe, D. M. (1991). From crisis to growth at midlife: Changes in personal paradigm. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 323-340. <https://doi.org/10.1002/job.4030120407>
- O'Donovan, R., & Burke, J. (2022). Factors Associated with Post-Traumatic Growth in Healthcare Professionals: A Systematic Review of the Literature. *Healthcare*, 10(12), 2524. <https://doi.org/10.3390/healthcare10122524>
- O'Grady, K. A., & Orton, J. D. (2016). Resilience processes during cosmology episodes: Lessons learned from the haiti earthquake. *Journal of Psychology and Theology*, 44(2), 109-123. <https://doi.org/10.1177/009164711604400202>
- Orton, J. D., & O'Grady, K. A. (2016). Cosmology episodes: a reconceptualization. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3), 226-245. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1159975>
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time*. HarperBusiness.
- Pye, A. (2005). Leadership and Organizing: Sensemaking in Action. *Leadership*, 1(1), 31-49. <https://doi.org/10.1177/1742715005049349>
- Reid, B. O., Næss-Plym, L. E., Haugland, H., Dale, J., Uleberg, O., & Nordstrand, A. E. (2022). Posttraumatic Stress Responses and Psychological Well-being in Norwegian Medical Helicopter Personnel. *Air medical journal*, 41(3), 292-297. <https://doi.org/10.1016/j.amj.2022.02.006>
- Romanowska, J., Larsson, G., Eriksson, M., Wikstrom, B. M., Westerlund, H., & Theorell, T. (2011). Health effects on leaders and co-workers of an art-based leadership development program. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 80(2), 78-87. <https://doi.org/10.1159/000321557>
- Scharmer, C. O. (2008). Uncovering the blind spot of leadership. *Leader to Leader*, 2008, 52-59. <https://doi.org/10.1002/ltl.269>
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.
- Sedláková, H., & Řiháček, T. (2019). The Incorporation of a Spiritual Emergency Experience Into a Client's Worldview: A Grounded Theory. *Journal of Humanistic Psychology*, 59(6), 877-897. <https://doi.org/10.1177/0022167816668114>

- Smith, J. A., & Shinebourne, P. (2008). Interpretative phenomenological analysis. In *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (2nd ed., pp. 53–80). Sage.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (1996). The posttraumatic growth inventory: Measuring the positive legacy of trauma. *Journal of traumatic stress, 9*(3), 455-471. <https://doi.org/10.1002/jts.2490090305>
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry, 15*(1), 1-18. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: a guide for organizational and social research*. Oxford University Press, NY, USA.
- Vogel, R. M., & Bolino, M. C. (2020). Recurring nightmares and silver linings: Understanding how past abusive supervision may lead to posttraumatic stress and posttraumatic growth. *Academy of Management Review, 45*(3), 549-569. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0350>
- Wamsler, C., Osberg, G., Osika, W., Herdersson, H., & Mundaca, L. (2021). Linking internal and external transformation for sustainability and climate action: Towards a new research and policy agenda. *Global Environmental Change, 71*, 102373. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102373>
- Weick, K. E. (1985). Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense In Electronic Contexts. *Organizational Dynamics, 14*(2), 51-64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90036-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90036-1)
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly, 38*(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research - design and methods*. Sage Publications.
- Zikic, J., & Richardson, J. (2007). Unlocking the careers of business professionals following job loss: sensemaking and career exploration of older workers. *Canadian journal of administrative sciences, 24*(1), 58-73. <https://doi.org/10.1002/cjas.5>